ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Налогово-таможенного департамента на 2023

Таллинн 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЗОР **3**

НАШИ МИССИЯ, ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ **5**

ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВА И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ **10**

Ожидания государства, возложенные на Налогово-таможенный департамент **13**

1. Стратегическое направление: простые и удобные государственные услуги **10**

2. Стратегическое направление: равноправная конкуренция и защита общества: **.20**

3. Стратегическое направление: организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней **25**

ОБЗОР

Полем деятельности Налогово-таможенного департамента (НТД) является администрирование плате и таможенной политики ЭР, а также защита общества и законной экономической деятельности. Государство поставило перед нами три основных задачи: собирать его налоговые доходы, защищать общество как от угроз теневой экономики, так и обеспечивать его защиту посредством перемещения только законных товаров через внешние границы Европейского союза.

При выполнении этих трёх задач, обозначенных в качестве нашего видения будущего, в обществе необходимо воспитывать добровольное налоговое послушание, в результате которого жители сами выполняют свой гражданский долг по уплате налогов, обеспечивая тем самым функционирование Эстонского государства. Международная экономическая среда создаёт значительные вызовы, поэтому для нас наиболее важным является адаптация к быстро меняющимся условиям – находить способы по автоматизации услуг, поддерживать картину рисков в актуальном состоянии и предоставлять клиентам возможность обмена данными в режиме реального времени с минимальной административной нагрузкой.

Для того, чтобы сформировать общество с налоговым послушанием, мы обозначили перед собой **три основных стратегических направления,** с помощью которых мы осмысливаем повседневную оперативную работу и ведём учреждение в направлении желаемой картины будущего:

- **Простые и удобные государственные услуги:** мы предлагаем **всем налогоплательщикам** возможность выполнять свои обязанности быстро, просто и удобно, даже в условиях сложной налоговой системы. Услуги, предлагаемые НТД, мотивируют людей выполнять их налоговые и таможенные обязанности корректно.
- **Равноправная конкуренция и защита общества:** подходим **к проблемным налогоплательщикам** с помощью мер надзора эффективно и целенаправленно. Уклонение от уплаты налогов является сложным, обременительным и дорогим, а также мы обращаем внимание на меняющиеся тенденции в нашей деятельности.

- **Организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней: коллеги в НТД** – самоотверженные профессионалы, которые сотрудничают между собой для достижения целей, поставленных в организации.

В названных направлениях отражены стратегические цели НТД и их измерители, которые установлены нами на четыре года и посредством которых мы оцениваем эффективность своей деятельности. Мы достигнем желаемых результатов при успешном выполнении оперативных задач, поставленных как перед нашими сотрудниками, так и в организации в целом.

НАШИ МИССИЯ, ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Сильные стороны НТД заключаются в его способности профессионально воплощать в жизнь задачи, поставленные государством; генерировать новые идеи, а также успешно применять разработки. На нашу деятельность влияют как вызовы и возможности, связанные с быстро меняющимся миром, так и наши высокие амбиции, а также чёткие принципы деятельности.

Эстония установила для людей, здесь живущих, и предприятий, здесь работающих, ряд обязанностей, с помощью которых обеспечивается функционирование нашей страны. Государственные учреждения (в том числе и НТД) предоставляют возможность выполнять эти обязанности, а также напоминают о них тем людям, которые сами не делают этого.

Схема: роль НТД в обществе.

Государство поставило перед нами три основные задачи посредством выполнения налоговой и таможенной политики: ежегодно собирать его налоговые доходы,

удерживать налоговую брешь на низком уровне и обеспечивать защиту общества. Выполняя эти три задачи, мы обеспечиваем поступление государственных налоговых доходов для того, чтобы деньги налогоплательщиков использовались также для предоставления государственных услуг. Миссия и видения будущего, установленные в НТД, непосредственно связаны с его стратегическими направлениями и целями.

Миссия излагает нашу роль в эстонском обществе, то есть причину, по которой мы существуем и ради чего мы работаем ежедневно:

Эффективный сбор налогов, защита экономической среды и общества Эстонии

Каждый налогоплательщик, внося свой вклад, способствует развитию и защите Эстонии. Налогоплательщики обеспечивают функционирование нашего государства и услуги предоставляются на благо всех его жителей – будь то образование, безопасность, защищённость, выплата пенсий или иная сфера. Миссия считается достигнутой, если оправдались те ожидания государства, которые связаны со сбором его налоговых доходов, уменьшением налоговой бреши и защитой общества (см. стр.10).

Мы считаем ситуацию идеальной, когда все люди и предприятия выполняют свои налоговые и таможенные обязанности добровольно, а также никому не надо напоминать об их выполнении.

Видение будущего излагает желаемую картину будущего, которую мы хотим достичь посредством стратегических действий:

Мы поддерживаем процесс формирования Эстонии как государства с наивысшим добровольным налоговым послушанием в Европе

Мы подразумеваем под налоговым послушанием уровень, когда налогоплательщик выполняет государственные налоговые законы, а также иные налоговые и таможенные предписания. Добровольное налоговое послушание предполагает, что человек сам понимает необходимость в уплате налогов и придерживаться правил, поэтому выполняет свой гражданский долг без вмешательства со стороны государства. Добровольное налоговое послушание можно считать наивысшей целью каждого налогового управляющего, потому что в государстве, в котором оно на высоком уровне, царят как воля людей платить налоги честно, так и желание вносить свой вклад посредством этого в обеспечение общими благами, предлагаемыми государством. Важная роль НТД –

способствовать формированию Эстонии как государства с высоким добровольным налоговым послушанием, что требует от нас нового мышления, инновационных методов работы и поиска эффективных решений.

Жители в государстве с высоким налоговым послушанием выполняют свои налоговые и таможенные обязанности добровольно, своевременно и корректно, потому что уплата налогов является социальной нормой. Это обозначает следующее: люди понимают, что необходимо вносить вклад как в возможность по предоставлению общих благ, так и в развитие Эстонии. Мы измеряем продвижение к **видению будущего** по трём показателям:

- Наша цель – это повысить внутреннюю мотивацию людей уплачивать налоги добровольно, что обеспечит как поступление государственных доходов, так и уменьшение налоговой бреши без использования мер надзора. Для того, чтобы оценить желаемое изменение, мы сформировали **индекс желания платить налоги,** который учитывает четыре показателя, влияющих на модели поведения людей в сфере налогов: их знания, установки, социальные нормы и восприятие поведения. Индекс объединяет всё перечисленное в единый показатель, который даёт обзор и отслеживает процесс во времени; мы можем оценить с помощью этого индекса влияние наших действий и внешних факторов на модели поведения людей в налоговой сфере.

Измеритель	Результаты				Уровень по достижению цели
	2019	2020	2021	2022	**2023**
Индекс желания платить налоги	66,5	68,4	69,6	67	**≥65**

Таблица: «Индекс желания платить налоги». Значение индекса в диапазоне от 0 до 100, где максимальное значение отражает идеальную ситуацию, в которой все жители Эстонии, выражают абсолютное желание платить налоги.

- Отношения между налоговым управляющим и налогоплательщиком оказывают значительное влияние на достижение уровня, при котором в государстве сформировано наивысшее добровольное налоговое послушание. **Будучи надёжным партнёром,** мы можем обеспечить людей уверенностью при выполнении ими своих налоговых и таможенных обязанностей. На сегодняшний день находимся в первых рядах среди учреждений Эстонии и стремимся этот уровень сохранить.
- Если люди выполняют свои обязанности добровольно и корректно, то уменьшается потребность в использовании дополнительных ресурсов при сборе налогов. Поэтому мы поставили цель – собирать государственные налоговые доходы и обеспечивать защиту общества максимально **эффективно.** Мы затрачивали в 2022 году 45 евроцентов на сбор 100 евро налоговых доходов. Нашу эффективность обеспечивают, например, всё более широкое использование и автоматизация электронных услуг, целенаправленная деятельность в сфере надзора, а также так называемый принцип единичного контакта при предоставлении налоговых и таможенных услуг.

Принципы управления, согласованные в НТД, которые отражают основные ценности организации и проявляются в управлении её работы, помогают нам выполнять миссию и достигать желаемую картину будущего:

Инновационность или способность генерировать новые идеи, обновлять существующие и успешно претворять в жизнь разработки – это одна из сильных сторон НТД. Мы верим, что при наличии доброй воли и чёткого видения будущего всё возможно.

Организация, в которой важен каждый человек, обозначает как создание рабочей среды, доверительной и дружелюбной по отношению к сотрудникам, так и поддержку развития, а также принятие во внимание потребностей людей во всех организационных решениях.

Сотрудничество проявляется в нашем умении привлечь людей разного возраста из различных сфер деятельности, с разными компетенциями и опытом для выполнения работы во имя общих целей. Мы уверены, что вместе – мы более результативны.

Профессионализм обозначает как обязанность, так и возможность создавать ценности посредством своей работы. В этом заключается миссия – обслуживать Эстонское государство, предлагать эффективные государственные услуги, а также содействовать формированию более справедливой среды.

Ориентация на развитие является для нас важной как при выполнении своей повседневной оперативной работы, так и при достижении новых целей. Развитие – это постоянный процесс как каждого из нас, так и для всей организации, что обозначает непрерывную попытку быть лучшей версией самого/самой себя.

ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВА И ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

На НТД возложено **три основные задачи,** которые проистекают как из ожиданий, государства, так и из нашей роли в применении налоговой и таможенной политики ЭР: департамент собирает государственные налоговые доходы, уменьшает налоговую брешь (неполученные налоговые доходы), а также обеспечивает защиту общества, то есть перемещение только законных товаров.

Для того, чтобы достигнуть уровень, при котором в государстве сформировано наивысшее добровольное налоговое послушание, мы разделили общество на три целевых группы, важные для НТД: все налогоплательщики, проблемные налогоплательщики и люди в НТД. А для того, чтобы создать желаемую картину будущего и выполнить свою роль, мы разработали три основных стратегических направления, каждый из которых фокусируется на одной из трёх стратегических целевых групп.

Схема: «Стратегическая картина НТД»: ожидания государства, основные стратегические направления и целевые группы.

Мы делаем **для всех налогоплательщиков** уплату налогов и выполнение таможенных обязанностей максимально простыми и удобными, поскольку услуги, обеспечивающие отличное качество обслуживания клиентов, связаны с добровольным налоговым послушанием. Уплата налогов должна быть проще, чем уклонение от них, поэтому мы выбрали в качестве основного направления – предоставление всем налогоплательщикам **простых и удобных государственных услуг**, работа которых обеспечивается благодаря современному технологическому развитию, в том числе и автоматизация, а также использование искусственного интеллекта для принятия решений в будущем. Наши электронные услуги позволяют упростить выполнение обязанностей, а автоматизация снижает вероятность ошибок, посредством этого поддерживается послушание жителей Эстонии в налоговой и таможенной сферах.

Мы используем меры надзора в отношении **проблемных налогоплательщиков,** деятельность которых приводит к неравенству в экономической среде; основной целью этих мер является **обеспечение равной налоговой конкуренции и защиты общества.** Финансовая выгода является основной мотивацией налогового мошенничества, перевоза контрабанды и совершения других видов преступлений, часто происходящих при пересечении границы, поэтому мы придерживаемся в своей работе с проблемными налогоплательщиками принципа, что нечестное поведение должно быть достаточно дорогим и обременительным, а уклонение от уплаты налогов и нарушение закона не окупает себя. Наше превосходство заключается в возможности использовать различные меры воздействия – начиная с консультирования и заканчивая, при необходимости, наказанием. Для того, чтобы достигнуть наилучших результатов, деятельность в сфере надзора должна быть целенаправленной, максимально эффективной и проводиться систематически, а наша картина рисков должна учитывать вызовы, связанные с изменяющейся экономической средой.

Третье стратегическое направление НТД фокусируется **на самой организации и её служащих.** Важно, чтобы в НТД работали самоотверженные и компетентные люди, которые способны в обстановке взаимного сотрудничества воплотить в жизнь цели, поставленные перед организацией. Стратегическое направление **«Организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней»** подразумевает

постоянное развитие самой организации, а также поддержку её внутреннего разнообразия и обновления. Мы поддерживаем рабочую среду, куда хотят прийти люди, компетентные и преданные своему делу, чтобы внести вклад посредством интересующей их работы в развитие Эстонии и Европейского союза.

Мы предлагаем ниже более подробный обзор компонентов, из которых складывается стратегическая картина, а также объясняем, как мы будем достигать поставленные цели.

Ожидания государства, возложенные на Налогово-таможенный департамент

НТД применяет налоговую и таможенную политику ЭР, которая направлена на обеспечение финансирования государственных услуг. Придерживаясь этой роли, поставило государство перед нами три основных задачи:

Мы обеспечиваем **поступление налогов на согласованном уровне в государственный бюджет,** наличие которого позволяет государству выполнять свои задачи, а также использовать средства из государственного бюджета в предусмотренных целях. Как видно из нижеприведённой таблицы, мы успешно справлялись в предыдущие годы с этой задачей. Мы желаем обеспечить предполагаемое поступление налогов в государственный бюджет.

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
Государственный бюджет и поступление	2020	2021	2022	**2023**
	104%	102%	108%	**100%**

Таблица: «Поступление в государственный бюджет соответственно прогнозу».

Наша вторая важная задача – это обеспечить стабильное снижение доли теневой экономики. Для этого мы **уменьшаем** количество неполученных налоговых доходов, т. е. **налоговую брешь,** которая препятствует честной конкуренции и снижает государственные доходы. Доля налоговой бреши в последние годы постоянно снижалась; мы работаем ежедневно, чтобы сохранить этот показатель. Наша цель – это удержать долю налоговой бреши на уровне ниже 5% от всех поступивших налогов.

Измеритель	Результаты				Уровень по достижению цели
Доля налоговой бреши от поступивших налогов	2019	2020	2021	2022	**2023**
	4,91%*	4,19%*	3,17%*	3,15%*	**<5%**

Таблица: «Налоговая брешь и прогноз». Звёздочкой отмечены прогнозы.

Наша третья важная задача – это обеспечить **защиту общества,** то есть перемещение только законных товаров через внешнюю границу Эстонии далее в Европейский союз. Для того, чтобы получить представление о том, насколько эстонское общество защищено как от товаров, перемещающихся на контрабандном рынке, так и от товаров, находящихся под запретом или имеющих ограничения, мы используем в нашей работе постоянно отслеживаемые показатели, а также ключевую информацию (например, таможенное послушание, тенденции нарушений, оперативная информация о рисках). Нелегальные товары являются предпочтительными, в первую очередь, из-за их более низкой цены, поэтому мы ежегодно отслеживаем долю подакцизных товаров на контрабандном рынке, чтобы оценить ситуацию на рынке.

Для успешного выполнения этих задач мы установили три стратегических основных направления, с помощью которых мы расшифровываем повседневную оперативную работу и которые позволяют нам оправдать возложенные на нас ожидания.

1. **Стратегическое направление: простые и удобные государственные услуги**

   Какого эффекта мы хотим достигнуть? Выстраивая государственные услуги в НТД, мы придерживаемся принципа, что законопослушному клиенту необходимо гарантировать простую, быструю и удобную возможность для выполнения своих налоговых и таможенных обязанностей. Если уплата налогов проще, чем уклонение от неё, то у людей растёт желание выполнять свои налоговые и таможенные обязанности своевременно и корректно, тем самым увеличивается их налоговое послушание.

Как мы этого достигнем? Меняющаяся экономическая среда и связанные с ней налоговые перемены требуют от нас быстрой адаптации, в том числе и соответствия всё более высоким ожиданиям, предъявляемым клиентами, как при уплате ими более крупных налогов посредством их декларирования в режиме реального времени, а также отчётности, составленной на основе этих данных, так и для снижения административной нагрузки клиентов посредством предварительного заполнения деклараций. Мы работаем над тем, чтобы наша служба поддержки клиентов оставалась профессиональной в меняющихся обстоятельствах, чтобы оказывать клиентам необходимую поддержку при выполнении их налоговых и таможенных обязанностей.

НТД предоставляет 18 государственных услуг, которые обеспечивают отличное качество обслуживания клиентов. Мы гарантируем, что государственные услуги в НТД обновляются соответственно пути, выбранного клиентом, а также его опыту, приобретённому в качестве пользователя. Услуги созданы по единой логике использования, они выглядят одинаково, а также они переведены на несколько языков и используются в различных устройствах. Наши клиенты предполагают, что могут использовать электронные услуги в любом месте и независимо от времени суток. Это возлагает большие надежды на качество и производительность наших услуг. Это обозначает, что помимо построения услуг, учитывающих стиль жизни и привычки клиентов, мы должны управлять услугами таким образом, чтобы обеспечить их постоянное качество, а также нашу способность быстро реагировать для обеспечения надёжности.

Мы гарантируем, что оказание государственных услуг является эффективным в нашем учреждении – мы работаем для того, чтобы найти разумные способы в сфере повышения удобств по использованию электронных услуг. Мы исходим при разработке услуг из согласованных приоритетов, которые позволяют использовать ресурсы, имеющиеся у нас в наиболее важных местах.

Каковы наши цели? Мы поставили на этот период четыре цели, чтобы помочь предоставлять простые и удобные услуги:

1) **Цель: повышение удовлетворённости клиентов.** Простота и удобство услуг НТД формируют реальный клиентский опыт, а также влияют на поступление налогов, а также формируют установки налогоплательщиков и людей, пересекающих таможенную границу. Существенная роль в развитии услуг возлагается на обратную связь от клиентов, которая позволяет выяснить потребности и ожидания налогоплательщиков, а также оперативно на них реагировать.

   Мы измеряем удовлетворённость нашими услугами при помощи индекса лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги) и мы поставили цель сохранить уровень удовлетворённости наших клиентов используемыми услугами на отметке «Прекрасно».

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
Удовлетворённость государственными услугами	2020	2021	2022	**2023**
	72%	70,5%	77,9%	**70%**

Таблица: «Индекс лояльности клиента (индекс готовности рекомендовать услуги)», сформированный на основании информации о сделках по всем видам услуг в НТД. Результаты индекса лояльности клиента отображаются в диапазоне от -100% до +100% (отлично: +100% до +60%).

2) **Цель: улучшение использования услуг.** Оказывая и развивая услуги НТД, мы придерживаемся принципа, что использование услуги является быстрым и удобным для пользователя. Весь процесс оказания услуги должен быть построен таким образом, что налогоплательщик и человек, пересекающий таможенную границу, может выполнить свои обязанности и необходимые формальности самостоятельно или при

помощи единичного контакта. Мы поставили цель в 2023 году – сохранить число входящих контактов на уровне предыдущего года. В этом году в сфере услуг ожидается ряд изменений, которые также могут повлечь за собой повышенную потребность в поддержке и консультировании налогоплательщиков.

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
Сохранение уровня (число входящих контактов)	2020	2021	2022	**2022**
	405 000 контактов (уменьшение - 10%)	473 000 контактов (увеличение - 19%)	390 000 контактов (уменьшение - 18%)	**Сохранение уровня**

Таблица: измеритель цели: «Улучшение использования услуг». Мы следим за уменьшением числа входящих контактов по четырём каналам: звонки, электронная почта, коммуникационный компонент и бюро обслуживания. Цифровые значения позволяют сравнивать данные с предыдущими годами.

3) **Цель: электронные услуги доступны.** Мы предоставляем клиентам возможность использовать государственные услуги в удобное для них время – гарантия надёжности этих услуг обеспечивается в сотрудничестве с Центром информационных технологий при Министерстве финансов. Мы достигаем это посредством качественного процесса разработки, повышения технических возможностей и профессионального администрирования услуг. Для нас важно своевременно выявлять недостатки в предоставленной услуге и решать их таким путём, чтобы это как меньше могло повлиять на клиента. Для того, чтобы отследить надёжность работ, мы используем показатель, приведённый в Соглашении об уровне услуг *(Service Level Agreement – SLA),* на основании которого оцениваем соответствие наших электронных услуг этим принципам.

Измеритель	Результаты		Уровень по достижению цели
Показатель *SLA*	2021	2022	**2023**
	99,9%	99,9%	**99,9%**
Общая продолжительность прерываний (в часах)	177 ч	153 ч	**Kuni 150 ч**
Количество инцидентов высокой степени за год	13 инцидентов за год	До 8 инцидентов в течение года	**До 10 инцидентов в течение года**

Таблица: измерители цели: «Доступность электронных услуг».

4) **Цель: услуга повышает налоговое послушание.** Для того, чтобы достигнуть желаемого эффекта, мы поставили следующую цель: число лиц, выполняющих своевременно и правильно свои обязанности, увеличивается в результате использования государственных услуг. Выполнение налоговых обязанностей посредством наших новых приложений должно быть максимально простым и с минимальным расходом, чтобы это всячески поддерживало добровольное налоговое послушание у налогоплательщиков и не позволяло бы ошибаться в отчётности. Мы считаем, что эта цель достигнута, если в срок уплачиваются требования и предоставляется отчётность. Мы хотим сохранить в 2023 году этот уровень по уплатам требований в срок, а также немного увеличить число лиц, чётко предоставляющих отчётность.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
Уплата требований в срок	2020	2021	2022	**2023**
	85,3%	88,6%	88,2%	**88%**
Лица, чётко предоставляющие отчётность	84,4%	87,5%	87,9%	**88%**

Таблица: измерители цели: «Услуга повышает налоговое послушание».

2. Стратегическое направление: равноправная конкуренция и защита общества

Какого эффекта мы хотим достигнуть? Важные задачи, возложенные на нас – это уменьшать налоговый доход, не уплаченный государству, обеспечивать более равноправную конкурентную среду и защищать общество Эстонии от налоговых и таможенных мошенничеств. Для того, чтобы повысить налоговое послушание у проблемных налогоплательщиков, мы используем меры надзора, имеющиеся в нашем арсенале, по возможности эффективно, систематически и целенаправленно. Важным условием для выполнения этого является то, что доступные нам данные являются качественными и актуальными, что позволяет создавать все более точные модели рисков. В результате чего в Эстонии появляется больше лиц, которые корректно выполняют свои налоговые и таможенные обязанности; а лица, использующие нечестные методы, осознают, что государство относится нетерпимо к их незаконной деятельности и готово использовать корректирующие меры, чтобы препятствовать ей.

Как мы этого достигнем? Финансовая выгода является основной мотивацией налогового мошенничества и перевоза контрабанды. Мы

придерживаемся в своей работе с проблемными налогоплательщиками принципа, что нечестное поведение должно быть достаточно дорогим и обременительным, а уклонение от уплаты налогов и нарушение закона не окупает себя.

Наше превосходство заключается в возможности использовать широкий спектр воздействий – начиная с мягких мер и заканчивая, при необходимости, наказанием. Это позволяет максимально эффективно влиять на нарушителей, используя меры, основанные на оценке их рисков и обладающие наиболее долгосрочном влиянием. Для того, чтобы достигнуть наилучших результатов, деятельность в сфере надзора должна быть целенаправленной, эффективной и проводиться систематически.

Каковы наши цели? Налоговая брешь в целом показывает ниспадающую тенденцию (см. стр. 13-14), а наши ранее проведённые меры по надзору оказали чёткий эффект. Однако обеспечение равноправной конкурентной среды и усложнение процесса уклонения от уплаты налогов является по-прежнему важным вызовом для НТД, решение которого поделено на три основных цели в сфере надзора:

1) **Цель: защита общества и воспитание таможенного послушания.** Основная цель таможенной сферы – это обеспечить функционирование честной экономики посредством свободного перемещения безопасных товаров. Мы уменьшаем риски, связанные с безопасностью общества, препятствуя как распространению запрещённых товаров, так и функционированию контрабандного рынка; особенно важна наша роль в поддержке международной честной торговли. Для того, чтобы основная цель таможни – перемещение законных товаров – была осуществима при минимальных затратах и клиентской нагрузке, таможня должна действовать умно, умело, просто и по ситуации *(**T**argalt, **O**savalt, **L**ihtsalt ja **L**oovalt).* Мы продолжаем развивать таможню, где не используются бумажные документы, а также внедряем политику единого окна *(Single Window),* чтобы уменьшить административную нагрузку у себя и у частного сектора посредством единичного представления данных.

Мы сотрудничаем в сфере защиты общества с другими учреждениями по надзору и безопасности (в т. ч. Департамент полиции и пограничной охраны), чтобы обеспечить функционирование таможенной границы Европейского союза. Мы сосредоточены на данном этапе развития, в первую очередь, на применении санкций, которые являются самым мощным оружием западного мира против российской агрессии на Украине. Мы поддерживаем одновременно с введением санкционного режима и самих предпринимателей при их выходе на альтернативные рынки посредством обучения, консультирования, приобретения и применения лучших практик, имеющихся у их партнёров по сотрудничеству.

Мы проводим таможенные проверки, основанные на оценке рисков, как на внутренних, так и на внешних границах, в пограничных пунктах аэропортов и портов. Мы применяем меры по надзору, которые направлены на увеличение таможенного послушания (предотвращение нарушений и точное выполнение таможенных обязанностей), при этом являемся в своих действиях эффективными. Мы отслеживаем достижение цели, связанной с защитой общества по двум измерителям, один из которых измеряет таможенное послушание физических лиц, а другой – юридических лиц.

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
	2020	2021	2022	**2023**
Таможенное послушание (физические лица)	96,7%	97,3%	98,3%	**96%**
Таможенное послушание декларантов (юридических лиц)	88,8%	90%	93,2%	**91%**

Таблица: измерители цели: «Защита общества и воспитание таможенного послушания».

2) **Цель: равноправная конкуренция и воспитание налогового послушания.** Наша задача – это приводить в действие выполнение налоговых обязанностей, потому что только так мы обеспечиваем равноправную конкурентную среду в Эстонии. Мы добиваемся равноправных условий для всех участников, задействованных в предпринимательстве, и поступления государственных доходов в бюджет страны посредством уменьшения нарушений и мошенничеств, связанных с подоходным налогом, налогом с оборота, а также с акцизами. Мы воздействуем всё более системно на налоговых должников, выбирая приоритеты, направляем их выполнять свои обязанности.

   Для того, чтобы достичь желаемого эффекта, мы поставили следующую цель – больше честных налогоплательщиков должно появится благодаря эффективному, систематическому и целенаправленному использованию мер надзора. Мы оцениваем, что цель достигнута по росту числа честных лиц, т. е. лиц, не имеющих рисков по мнению НТД, что касается как физических, так и юридических лиц. Мы также следим за числом лиц, в отношении которых проведены результативные проверки и которым даны консультации. Наше основное внимание направлено (при достижении долгосрочного влияния) на то, чтобы лиц, поведение которых улучшилось в сфере налогов, становится всё больше.

Измеритель	Результаты			Уровень по достижению цели
	2020	2021	2022	**2023**
Честные юридические лица	84,8%	92,2%	93%	**Сохраняем уровень**
Честные физические лица	96,7%	97,5%	97,7%	**Сохраняем уровень**
Лица, поведение которых улучшилось в сфере налогов: в отношении которых проведены результативные проверки и которым даны консультации	40,4%*	62%	52%	**50-60%**

Таблица: измерители цели: «Воспитание равноправной конкуренции и налогового послушания».

3) **Цель: эффективное уголовное производство.** Наша цель – препятствовать деятельности лиц, которые решили получить преступным способом конкурентное преимущество перед законным предпринимательством: скрывая свои налоговые обязанности, увеличивая требования по возвратам или занимаясь оборотом контрабанды. Выполнение своей роли в борьбе с преступностью в налоговой и таможенной сферах требует ежегодного выяснения как преступных угроз, влияющих на налоговую среду и защиту общества, так и развитие собственной деятельности и возможностей. Это должно обеспечить, что по крайней мере 75% от всех начатых уголовных производств попадут в прокуратуру, чтобы там завершить досудебные

производства. Мы уделяем особое внимание возвращению преступного дохода и международному сотрудничеству.

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
Успешно завершённые уголовные деле	2020	2021	2022	**2023**
	68%	77%	80%	**75%**

Таблица: измеритель цели: «Эффективное уголовное производство».

3. Стратегическое направление: организация, показывающая направление, а также люди, развивающиеся в ней

Какого эффекта мы хотим достигнуть? Третье стратегическое направление в НТД фокусируется на самой организации, а также на развитии людей, работающих в ней. Мы стремимся, чтобы в НТД работали самоотверженные и компетентные коллеги, которые способны в обстановке взаимного сотрудничества воплотить в жизнь цели, поставленные перед организацией. Наши сотрудники ежедневно влияют на налоговое послушание общества Эстонии. Именно от самоотверженности, профессионализма и компетентности сотрудников зависит насколько успешно можно обеспечить сбор государственных доходов, справедливую экономическую среду и безопасность общества.

Как мы этого достигнем? Цель кадровой политики – это реализация стратегии НТД, предпосылками которой являются как управление, создающее ясность и поощряющее сотрудничество, так и компетентные, мотивированные сотрудники, а также культура в организации, поддерживающая развитие и результативность. Мы устремлены в сфере развития и обучения к продуманности, систематичности и последовательности для того, чтобы обеспечить как достижение уровня компетентности, необходимого для работы, так и его поддержание для выполнения работы качественно. Мы предлагаем гибкость в планировании рабочего времени, а также гибридную форму работы (работа в рабочих помещениях или удалённая работа) на должностях, где это возможно.

Для нас важно, чтобы наши сотрудники осознавали свой вклад в стратегию НТД, а также чтобы их цели были чётко связаны с более крупными целями организации. Для того, чтобы создать возможности, необходимые для организации, мы считаем важным поддерживать такую привлекательную рабочую среду как для уже имеющихся, так и для потенциальных сотрудников, в которую они хотят вносить свой вклад и в которой им гарантировано постоянное развитие. Мы гарантируем, что работа сотрудников НТД значима, а наши навыки и знания достаточны для решения проблем в постоянно меняющемся мире.

Качество и культура управления организации (т. е. как мы справляемся с делами) влияют на функционирование организации как целостного механизма и достижение поставленных целей. Мы исходим из принципов управления людьми, ранее согласованных и необходимых также при сохранении качества управления. Имидж работодателя начинается с опыта каждого сотрудника: мы применяем для создания сильной и благоприятной рабочей среды принципы управления в организации, отражающие наши ценности – инновации, профессионализм, потребность развиваться, сотрудничество, а также организация, в которой важен каждый человек. Мы предоставляем внутри организации руководителям поддержку по вопросам управления людьми, а также в разработке как планов развития, касающихся функционирования организации, так и их реализации в жизнь.

Каковы наши цели? В стратегическом направлении, связанном с организацией и людьми, имеется три основных цели.

1. **Цель: в НТД работают самоотверженные профессионалы.** Одна из наших основных целей с учётом достижения желаемого эффекта – это обеспечить преданность сотрудников НТД своему делу, что обозначает положительную эмоциональную связь человека с организацией и её целями, а также его личное и профессиональное развитие. Преданные сотрудники готовы прикладывать усилия для достижения отличных результатов, а также занимают активную позицию в поддержании жизнеспособности и развитии организации. Наша цель – это поддерживать уровень самоотверженности выше среднего в государственном секторе (он составлял в 2022 году 72).

Измеритель	**Результаты**			**Уровень по достижению цели**
Индекс самоотверженности	2020	2021	2022	**2023**
	71	62	74,1	**>74**

Таблица: «Самоотверженность сотрудников в НТД» обновляется на основании исследования, проводимого раз в год.

2. **Цель: структура организации соответствует целям.** Наша цель – это управлять структурными единицами и работой людей в достижении общих целей с помощью умелого планирования и коммуникации. Для этого важно, чтобы служащие в НТД умели связывать свой трудовой вклад с целями организации и чувствовали себя частью общей стратегии НТД.

Измеритель	Результат			Уровень по достижению цели
Организация построена соответственно чёткому видению будущего и целям	2020	2021	2022	**2023**
	4,1	4,2	≥4	**≥4,3**

Таблица: оценки сотрудников НТД по теме «Цели и обратная связь», указанные в исследовании о самоотверженности.

3. **Цель: качественное управление, сильный и работодатель, оказывавший поддержку.** Способность всей организации идти в чётком и совместно согласованном направлении, развивать сотрудничество, создавать благоприятные условия и среду для выполнения целей, что подразумевает компетентное и качественное управление. Профессионализм и самоотверженность служащих создают основу для того, чтобы учреждение могло достичь своих целей. Способность же учреждения сохранять лояльность и постоянную мотивацию своих компетентных сотрудников является важным залогом успеха. Мы оцениваем, что цель достигнута по показателю добровольной текучести кадров.

Измеритель	Результат			Уровень по достижению цели
Показатель добровольной текучести кадров	2020	2021	2022	**2023**
	5,41%	7,1%	10,8%	**≤10%**

Таблица: измеритель и уровень по достижению цели «Качественное управление, сильный и работодатель, оказывавший поддержку».